



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DO UNICEUB – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

SIMONE FONSECA FARIA
RA Nº 2045090-0

PROF. ORIENTADOR:
HOMERO REIS

Brasília/DF, novembro de 2009.

SIMONE FONSECA FARIA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como requisito
para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis

Brasília/DF, novembro de 2009.

SIMONE FONSECA FARIA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como requisito
para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis

Banca Examinadora

Prof.: Homero Reis
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

“A mente que se abre para novas idéias
jamais volta ao seu tamanho original”

(Einstein)

Dedico,

Antes de mais nada, à Deus;

E a minha irmã, amiga e companheira de todas as horas e de todos os momentos bons e ruins da vida.

Agradeço à minha família, amigos e colegas de trabalho. A contribuição deles veio de forma muito prática em momentos de grandes necessidades.

Ao orientador Homero Reis pelo seu apoio acadêmico para o desenvolvimento desta pesquisa.

E finalmente, destaco um agradecimento especial aos meus pais, que são minha vida, Simene Fonseca e Adauto Felipe.

RESUMO

Esta monografia partiu do pressuposto de que as organizações tem adotado novos critérios de avaliação do indivíduo. Já não é mais importante só o quanto somos inteligentes intelectualmente, nem a formação ou o grau de especialização do ser humano, mas principalmente o modo como lidam com si próprio e com o próximo. Teve como objetivo geral demonstrar a importância da inteligência emocional no comportamento organizacional. Iniciou conceituando a inteligência emocional, apresentando suas características, suas aptidões, apresentou-se alguns elementos do comportamento organizacional como a liderança, motivação e conflitos, e relacionou-se os conceitos. A metodologia adotada foi à bibliográfica com base em autores diversos. Por fim, conclui-se que o desenvolvimento das aptidões da inteligência emocional pode alcançar uma significativa contribuição no campo coletivo e individual podendo assim, o indivíduo desenvolver e melhorar seu comportamento no ambiente de trabalho, motivando-se e tornando-se um líder cada vez mais capacitado, evitando e solucionando conflitos.

Palavras chaves: Inteligência Emocional e Comportamento Organizacional

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1. INTRODUÇÃO	9
2 DESENVOLVIMENTO	12
2.1 Conceitos de Inteligência Emocional.....	12
2.2 Níveis da Inteligência Emocional	15
2.3 Comportamento Organizacional	21
3. DISCUSSÃO TEÓRICA	24
4. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS.....	29

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é pré-requisito para conclusão do curso de Administração de Empresas no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. O tema escolhido foi inteligência emocional no comportamento organizacional, onde é apresentada as aptidões da inteligência emocional, e parte dos elementos do comportamento organizacional.

Foi estruturado em quatro partes principais: a primeira apresenta a delimitação do tema, seu problema, objetivos, justificativa e metodologia. A segunda constitui-se pelo desenvolvimento do referencial teórico, nos quais são introduzidos os principais conceitos de inteligência emocional, suas aptidões e os principais elementos do comportamento organizacional, segundo diversos autores. A terceira é formada pela discussão teórica, respondendo o problema em questão e abordando os objetivos indiretamente. Por fim, a última parte é formada pela conclusão do trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A administração de Recursos Humanos é uma área bastante atingida pelas mudanças e transformações no cenário mundial. Mudanças aquelas que as organizações passam no século XXI entre muitos acontecimentos como: globalização, revolução científica e tecnológica, acesso rápido a inúmeras informações (ARAÚJO, 2007).

Com essa constante evolução, as teorias administrativas tiveram transformações significativas, fundamentais quando se diz respeito aos recursos humanos dentro das organizações. Em meio a todo esse contexto os estudos empregaram a análise do ambiente interno organizacional sob uma perspectiva inovadora, onde o indivíduo é considerado uma ferramenta indispensável para o alcance do sucesso almejado (MAXIMIANO, 2004).

Na década de 90 os indivíduos passam a ser tratados como parceiros da organização e não mais como simples empregados, sendo vistos como fornecedores de habilidades, conhecimentos, capacidades e consideradas como o capital intelectual da empresa. (CHIAVENATO *apud* GIL, 2007).

Passam a ser foco de estudos, o ambiente de trabalho e o indivíduo onde as organizações passam a se interessar pelos seus recursos humanos à busca da melhor qualidade em seus produtos e serviços. Ciências como a psicologia e sociologia ganham lugar no ambiente organizacional, passando a estudar o comportamento humano nas empresas (ROBBINS, 2005). Onde a essência do ser humano passa a ser analisada, com a finalidade de estudar as distinções para acrescentar um diferencial para as organizações que desejam o sucesso empresarial. Goleman (1995, p.18) afirma que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope”.

O mercado está passando por uma constante mudança, por isso, é necessário estar ligado as suas novas exigências. Quando se pensa nas características que as organizações buscam em um profissional, pode-se notar que houve uma significativa mudança de referencial nos últimos tempos. Antigamente o desejado era um indivíduo com um grau elevado de conhecimento técnico, que produzia muito em tempo mínimo. Passa a ser mais procurado o profissional que

consegue administrar também as emoções de forma inteligente para conseguir resultados surpreendentes.

Considera-se o estudo sobre a Inteligência Emocional indispensável para a área de gestão de pessoas, é fundamental analisar os indivíduos, pois eles muitas vezes são a chave para o desenvolvimento, desempenho e sucesso organizacional, justifica-se assim o estudo do tema em questão.

O estudo tem grande relevância no universo acadêmico por mostrar conhecimento sobre relações interpessoais, o processo da emocionalidade e dos principais elementos do comportamento organizacional que somarão para uma gestão ainda melhor dos estudantes de administração.

O trabalho ajudará profissionais de diversas áreas, e assim alcançando conhecimento sobre o tema proposto, poderão verificar a importância da inteligência emocional no comportamento organizacional. De acordo com REIS (2009), o aumento da emocionalidade contribui para que as empresas tenham um ambiente de trabalho agradável, em que as pessoas se compreendam, e acima de tudo, que tratam umas as outras com respeito, contribuindo notavelmente para a conciliação dos interesses individuais, empresariais e sociais.

O tema apresentado na monografia em questão é: Inteligência emocional e Comportamento Organizacional: um estudo da importância da inteligência emocional no comportamento organizacional. E busca responder o problema: O desenvolvimento das aptidões da emocionalidade pode proporcionar melhorias no comportamento organizacional?

Através deste problema pretende-se chegar ao objetivo que é demonstrar a importância da inteligência emocional no comportamento organizacional. E apresenta como objetivos específicos: descrever os conceitos de Inteligência Emocional, identificar as aptidões da emocionalidade e seus conceitos, relacionar os conceitos propostos com o comportamento organizacional.

A metodologia utilizada para a elaboração desta monografia foi a pesquisa Bibliográfica. O método de abordagem utilizado foi o método indutivo e método de procedimento monográfico. A reunião destes métodos propiciou um conjunto de

informações importantes que resultaram nesta Monografia, ajudando a entender melhor o tema em questão.

2 DESENVOLVIMENTO

O indivíduo encontra-se num mundo competitivo, onde há um desgaste físico-mental-emocional constante entre as pessoas. Para se obter organizações ainda mais produtivas e menos desgastantes, é indispensável o estudo da natureza das emoções e sua importância para os indivíduos (REIS, 2009). Seguindo esse fundamento, fica visível a necessidade de aprofundar os estudos dos indivíduos dentro das organizações, buscando ter cada vez mais, indivíduos inteligentes e organizações inteligentes.

Para COOPER & SAWAF (1997), a Inteligência Emocional no campo organizacional, pode ajudar nos processos como a tomada de decisões, a liderança, o progresso dos indivíduos e capacidade de iniciativa de cada um no ambiente de trabalho, a comunicação honesta e aberta, os relacionamentos de confiança e trabalho em equipe, o desprazer construtivo, lealdade e responsabilidade, a criatividade e inovação, o compromisso, a gerência da mudança e inovações, todos estes fatores determinantes do sucesso organizacional.

Portanto, as organizações precisam ficar alertas para essa nova era, pois como apregoa GOLLEMAN (1995), as aptidões básicas da Inteligência Emocional serão cada vez mais importantes nos trabalhos de equipe, na cooperação, na ajuda às pessoas a aprenderem juntas como trabalhar com mais eficiência

A redefinição do que é ser inteligente surge em um período no qual o mundo demanda por indivíduos que não sejam apenas pensadores, e sim que sejam capazes de gerar benefícios a si próprio, ao próximo, as organizações nas quais atuam, e à coletividade em que vivem e desenvolvem-se (REIS, 2006). Pessoas que gozam de práticas emocionais dominam os aspectos mentais que ativam o fator da produtividade, levando a uma maior chance de se motivarem e de serem eficientes.

2.1 Conceitos de Inteligência Emocional

Para Soto (2002, p. 2), a “Inteligência Emocional é um conjunto psíquico denominado mente emocional determinante para entender expressões humanas como personalidade, caráter, temperamento, condutas, decisões e idéias”, ou seja, a

“Inteligência Emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humanas” (COOPER E SAWAF 1997, p. 18).

Segundo Simmons (2000, p. 24):

A Inteligência Emocional é formada pelas necessidades emocionais, os impulsos e valores verdadeiros de uma pessoa, e ela guia todo o comportamento social. Determina o que uma pessoa é capaz de fazer e realmente conseguirá fazer.

A inteligência emocional caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas próprias emoções e com as dos indivíduos ao seu redor. Isto envolve autoconsciência, motivação, persistência, empatia, entendimento e características sociais (GOLEMAN, 1995), é “fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados” (WEINSINGER 1997, p. 14).

De acordo com Goleman (1995, p. 20) “todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu”.

Em toda organização há necessidade de um ambiente que proporcione adequadas condições para as pessoas que trabalham e convivem entre si. Cada pessoa tem suas próprias características. Essas diferenças individuais resultam quase sempre em conflitos interpessoais, pois a maioria das pessoas tem obstáculos para lidar com os sentimentos dos próximos e com os próprios sentimentos.

Para Goleman (1995, p. 20) “Cada emoção desempenha uma função única” e “cada emoção prepara o corpo para um tipo de resposta muito diferente” destacando os seguintes sentimentos como a ira, tristeza, medo, prazer, amor, surpresa, nojo e vergonha, considerados como tendências biológicas para agir (GOLEMAN, *apud* REIS, 2009).

Segundo Goleman (1995), a ira faz com que a pessoa fique irritado, inquieto, é algo que perturba o indivíduo, deixando-o bravo, e nos casos mais extremos leva-o a cometer atos violentos. Fazem parte da tendência da ira: fúria, revolta, indignação, aborrecimento, ressentimento, raiva, ódio, entre outros. O medo pode fazer com que os indivíduo tenham algum tipo de bloqueio, é uma alerta de que alguma coisa pode ser perigosa, fazendo com que a pessoa passe a sentir-se nervoso, preocupado, apreensivo. Fazem parte da tendência do medo: ansiedade, nervosismo, preocupação, cautela, inquietação, pavor, susto, terror, pânico, entre outros. O amor é o sentimento que faz o indivíduo a aceitar o próximo como ele é, mesmo com características distintas, qualidades e defeitos. Fazem parte desta tendência: amizade, dedicação, afinidade, adoração, paixão, entre outros. As emoções como prazer, surpresa, nojo, vergonha também são apresentadas como tendências, e alguns de seus membros são: solidão, desespero, depressão, satisfação, bom humor, desprezo, desdém, antipatia, entre outros.

A utilização de forma inteligente das emoções e a procura do equilíbrio entre a razão e a emoção é um grande passo para atingir o sucesso tanto pessoal como profissional. Goleman afirma que é possível aprender e potencializar certas capacidades ligadas às nossas emoções e com isso obter ótimos resultados em termos de liderança, conflitos e outros aspectos dos relacionamentos interpessoais (GOLEMAN, 2007).

Segundo Weisinger (1997, p.16):

A falta de inteligência emocional prejudica o progresso e o sucesso, tanto do indivíduo quanto da empresa, e, inversamente, que o uso da Inteligência Emocional leva a resultados produtivos, tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização.

A Inteligência Emocional evolui à medida de esforços, treinando e desenvolvendo nossas emoções. Isso constitui um aspecto motivador para aqueles que buscam melhorarias para sua vida pessoal e profissional.

2.2 Níveis da Inteligência Emocional

A inteligência emocional pode se desenvolver, pelos trabalhos que envolvem diversas competências do indivíduo, ou seja, mensuráveis diferenças nas características do nível de desempenho de um indivíduo em determinada situação.

Segundo Weinsingir (1997, p. 16):

Quando os empregados usam sua inteligência emocional, ajudam a construir uma organização emocionalmente inteligente, na qual cada um se responsabiliza pelo crescimento da sua própria inteligência emocional, pela aplicação da sua inteligência emocional no relacionamento com outras pessoas e pela aplicação das aptidões de sua inteligência emocional na organização como todo.

Daniel Goleman (1995) destaca cinco aptidões principais: autoconsciência; controle das emoções; motivação; empatia; habilidades sociais. Estas aptidões não aparecem com a mesma intensidade em indivíduos distintos. Uma pessoa poderá ser mais hábil em ajudar os semelhantes, mas inapto para reequilibrar-se após uma tempestade emocional. É necessário reconhecer que as falhas em aptidões emocionais podem ser auxiliadas pelo aprimoramento destas mesmas aptidões (REIS, 2009).

Para Reis (2009, p. 27) “O desenvolvimento da autoconsciência, aptidão básica da emocionalidade, permite uma automonitoração e uma auto-observação do indivíduo, de modo que ele pode analisar o próprio comportamento e trabalhar para que os seus atos lhe proporcionem maiores benefícios”. Autoconsciência significa ter consciência de si próprio, perceber os seus sentimentos, conhecer o sentido da própria vida, e fazer uma avaliação verdadeira e otimista das próprias capacidades (Cerqueira Filho, 2002). “A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles” (Goleman 1995, p. 55). É possível considerar que a autoconsciência é sinceridade que cada pessoa tem consigo mesmo, é a interação da pessoa e de seus sentimentos, avaliando assim suas habilidades e reconhecendo como as suas emoções afetam seu desempenho e qual a melhor maneira de agir perante elas. Sendo considerada a base de todas as aptidões da emocionalidade.

De acordo com Reis (2009, p. 29), “a boa interação com os sentimentos pode ser percebida através da intuição. Com base nas experiências já vivenciadas por um indivíduo, a intuição surge como alarme que informa qual escolha mais convém em um leque de opções”.

A intuição estabelece a base da honestidade emocional. Ela exige que você seja sincero consigo mesmo em relação ao que está sentindo quer você já tenha ou não desenvolvido a facilidade de expressar essa honestidade emocional abertamente aos outros. (Cooper e Sawaf, 1997). A honestidade emocional é fundamental para as organizações, pois aquele indivíduo que reprime sentimentos verdadeiros, pode deixar de apresentar muitas idéias inovadoras e criativas.

Para Goleman (1995, p. 55) “as pessoas de maior certeza sobre os próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo um sentido mais precioso de como se sentem em relação a decisões pessoais”. As emoções são possuidoras de informações valiosas e, se sufocadas ou reprimidas, podem haver conseqüências pouco efetivas. O indivíduo é o gestor de si próprio. É o responsável pelos rédis das próprias emoções. Por mais resistentes que sejam os estímulos que o surpreendem, carecendo uma resposta imediata, cabe a ele a maior parte da responsabilidade pelo modo como reage (REIS, 2009).

No nível do controle emocional está a habilidade do indivíduo de administrar os sentimentos e de se adaptar em qualquer ambiente com facilidade. Permite que o indivíduo pense antes de agir. Para Weinsingir (1997, p. 74) “Controle das emoções é assegurar as rédeas das emoções, significa entender e utilizar-se delas para modificar as situações em seu benefício, é o resultado do autoconhecimento, partindo da autopercepção o alcance do domínio dos nossos sentimentos (Cerqueira Filho, 2002). “Lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência” (Goleman 1995, p. 55).

Segundo Weisinger (1997, p. 47):

A eficácia no controle das emoções depende do uso que se faz dos três elementos que compõem o sistema emocional: Assumir o controle dos próprios pensamentos, controlar a própria excitação ou alterações fisiológicas e assumir o controle dos seus padrões de comportamento.

Cooper e Sawaf dizem que (1997, p. 35) “à medida que praticamos sentir nossos sentimentos como eles são, aumentamos não somente nossa consciência de nós mesmos mas, também nossa confiança em nós mesmos”.

Para Reis (2009, p. 31) “o homem, emocionalmente educado, se mostra mais propenso a auxiliar o próximo, a amar o semelhante e a perdoar as ofensas”.

O início para o controle das emoções, é compreender seu papel, seu significado e abrangência, para depois atuar de maneira mais efetiva, com melhores resultados e benefícios (REIS, 2009).

Daniel Goleman (1995, p 55) afirma que “as pessoas fracas nessa aptidão vivem constantemente combatendo sentimentos de desespero, enquanto as boas nisso se recuperam com muito mais rapidez dos reveses e perturbações da vida”.

O nível da automotivação tem o otimismo como solução para os seus problemas, se o indivíduo pensa que vai conseguir alcançar seus objetivos, superar todos os obstáculos na vida, enquanto não o conseguir, persistirá. Segundo Cerqueira Filho (2002, p. 16) a “Automotivação significa estar motivado para a vida”. É a capacidade de guiar as emoções a exercício de um objetivo, essencial para caminhar sempre em busca, para manter-se sempre no controle e para manter as idéias criativas na busca de soluções. Essa capacidade proporciona ao indivíduo, uma maior produtividade e eficácia. Considerado também resultado do autoconhecimento, pois gera a visão do verdadeiro sentido da vida, utiliza-se os sentimentos de entusiasmo, perseverança e esforço contínuo para atingir os objetivos traçados, de forma bem direcionada e segura (Cerqueira Filho, 2002).

Segundo Goleman (1995, p. 56):

Motivar-se . Pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e a maestria, e para a criatividade. O autocontrole emocional – saber adiar a satisfação e conter a impulsividade – está por trás de qualquer tipo de realização. É a capacidade de entrar em estado de “fluxo” possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam.

Através da aptidão motivacional a pessoa não estará exposto às forças dos obstáculos. Para continuar motivado, recorrerá a si mesmo, à sua bagagem de sucesso, elaborando pensamentos construtivos e afirmações motivadoras, considerando a importância da autocrítica (REIS, 2009).

Para Weinsingir (1997, p. 75) “motivar-se significa usar seu sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento”. Nesse aspecto, apresenta-se quatro fontes de motivação: você mesmo; amigos, parente e colegas solidários; mentores emocionais, e seu ambiente.

É necessário que os indivíduos tenham um propósito, um motivo para agir. Estar pronto para novas oportunidades, superar obstáculos e com eles ter aprendizado. Entender que o fracasso é uma sentença dada em curto prazo, por isso é importante trabalhar na constante busca de resultados positivos. No nível da Empatia, o indivíduo reconhece as emoções nos outros, consegue colocar-se no lugar do próximo e entendendo-lo.

Segundo Goleman (1995, p. 56):

Reconhecer emoções nos outros. A empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é uma “aptidão pessoal” fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, em vendas e administração.

Cerqueira Filho (2002, p. 17) afirma que a “empatia é o movimento da solidariedade, que significa sentir com os outros, ter compaixão e compreender os sentimentos dos outros. Significa lidar bem com as emoções nos relacionamentos.

Para Reis (2009, p. 37) “os relacionamentos surgem de uma sintonia emocional. Isso sugere que a empatia exige calma e receptividade para que os sutis sinais de sentimento emitidos por outrem possam ser recebidos e imitados pelo cérebro emocional”.

Com base nos conceitos, a empatia é a capacidade de percepção das emoções do próximo, colocar-se no lugar de outras pessoas, entender seu ponto de vista e interessar-se por suas preocupações.

As pessoas sentem dificuldade em demonstrar seus sentimentos. Não apenas escondem seus sentimentos, mas os reprimem e fogem deles (WEINSINGER, 1997). As pessoas que administram bem suas emoções, expressam seus sentimentos a partir do conhecimento que tem das suas próprias emoções e das emoções dos outros (REIS, 2009), ou seja, “é preciso mergulhar por baixo desses fatos, perscrutar sua base ética e identificar os sentimentos que estão realmente sendo expressos” (WEINSINGER, 1997 p.141). Torna-se indispensável mostrar sensibilidade a perspectiva do próximo, descobrir modos de conquistar a confiança e buscar o alto nível de satisfação de ambos. Enxergar as distinções como oportunidades de crescimento.

Segundo Weinsingir (1997, p. 115):

Habilidades humanas - é reconhecer e reagir às emoções e aos sentimentos dos outros, orientando-os para a resolução produtiva de uma situação problemática e utilizando-os para ajudar os outros a ajudar a si mesmos.

As habilidades humanas é a aptidão que lida com as emoções dos outros e que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal (GOLEMAN, 1995). É uma forma de detectar ou de ajudar a reconhecer os sentimentos, motivos e preocupações das pessoas.

Para Goleman (1995, p.56) “As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranqüilamente com os outros; são estrelas sociais”.

Segundo Reis (2009, p. 43):

No relacionamento social essas habilidades são estabelecidas através da comunicação por gestos, expressão corporal, e-mail ou uma conversa pessoal. No entanto, a qualidade deste relacionamento dependerá do nível de desenvolvimento de outras aptidões como a autoconsciência e a empatia. Trabalhar com a emocionalidade garante a qualidade dos sinais emocionais que são enviados e recebidos na interação social.

Weisingir (1997, p. 17) diz que “a inteligência interpessoal é como usar a inteligência emocional com eficácia no seu relacionamento com os outros”. Daniel Goleman (1995, p. 131) cita em seu livro quatro aptidões interpessoais que compõe a inteligência emocional escritas por Thomas Hatch e Howard Gardner, descritas como organização de grupos; negociação de soluções; ligação pessoal, análise social.

A organização de grupos é a aptidão considerada a mais importante para o líder, que compromete o início e a coordenação dos esforços de uma rede de pessoas. A negociação de soluções, é aquele indivíduo que evita conflitos e resolve os que explodem. A terceira aptidão conhecida como ligação pessoal é a capacidade de identificar e entender os desejos e sentimentos dos indivíduos, e responder mais apropriadamente de forma a interliga-los ao interesse comum. Deste modo, facilita-se o processo de motivação. Em todos os níveis da organização esta aptidão é indispensável, mas principalmente naquelas que comandam um grupo de pessoas. A última é a análise social vista como uma capacidade que torna possível sentir e ter intuições dos sentimentos, motivos e preocupações das pessoas (GOLEMAN, 1995).

Para Reis (2009, p. 39) “estas aptidões interpessoais são utilizadas por aqueles que querem obter o sucesso social. No entanto, para que estas aptidões produzam um resultado satisfatório, é importante que o indivíduo busque também a fidelidade a si mesmo”.

É possível desenvolver as aptidões interpessoais, partindo de alguns princípios como a auto-revelação estratégica que significa revelar o que você pensa, sente e deseja; a positividade que é defender suas opiniões, idéias, necessidades e crenças, e também respeitar as dos outros; a escuta dinâmica entendida como escutar o que o próximo está realmente dizendo; a crítica diz que revelar construtivamente suas idéias e sentimentos em relação a idéias e atos de outras pessoas; a comunicação de equipe que diz respeito a saber comunicar-se numa situação de grupo (Weinsingir, 1997). Neste nível gerencia-se conflitos, colaboram e trabalham em equipe, constroem-se alianças, desenvolvem-se os outros e gerenciam-se pessoas.

As aptidões vistas neste capítulo são expostas com intensidade diferentes em cada pessoa, cada um poderá ser capaz de incentivar outras pessoas para novos desafios, mas sentir-se incapaz de enfrentar mudanças em sua vida.

2.3 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional utiliza do estudo sistemático para melhorar as previsões dos comportamentos que normalmente seriam feitos apenas com a intuição. No entanto, pelo fato de que as pessoas são diferentes, precisamos observar o comportamento organizacional, utilizando variáveis situacionais para moderar as relações de causa e efeito. (SOTO, 2002).

O comportamento organizacional é um campo de estudo que verifica o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações.

Estuda o que as pessoas fazem na organização e de como o comportamento destas influenciam para o desempenho da empresa, incluindo em seu contexto alguns componentes como motivação, processos de grupos, comunicação interpessoal, liderança, desenvolvimento de atitudes, percepção, processo de mudanças, conflitos e estresse (ROBBINS, 2005).

Com base na importância que as pessoas representam no contexto organizacional, conhecer os fatores integrados ao comportamento humano torna-se indispensável em meio a este contexto, visto que elas podem trazer um diferencial a organização.

A ciência do comportamento organizacional oferece ferramentas que ajudam os indivíduos, no conhecimento destes elementos para que possam lidar de uma maneira melhor com as situações difíceis.

Os primeiros estudos mostram que a remuneração era a única forma da organização motivar os funcionários, com isso, tinham foco apenas nas tarefas em busca de produtividades maiores.

Com o passar do anos, diversos estudos deixam claro que a satisfação dos funcionários com o trabalho foi levada em consideração como aspecto resultante na motivação dos mesmos. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

O comportamento no ambiente organizacional é diretamente afetado pelo emocional dos funcionários o que explica como alguns indivíduos convivem de uma maneira melhor do que outros no ambiente de trabalho.

Isso porque a pessoa motivada, ou seja, “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins 2005, p. 132), demonstra alto grau de disposição para realizar as tarefas na direção esperada pela empresa. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Dubrin (2003, p.110):

Motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta.

A partir deste conceito é importante destacar que o nível de esforço aumenta ou diminui de acordo com a satisfação das necessidades do indivíduo. Quando suas necessidades são atendidas, o indivíduo fica motivado e com isso tem um esforço maior, buscando atingir os objetivos e metas da organização.

O comportamento das pessoas é motivado na maioria das vezes por alguma coisa interna do próprio indivíduo, podendo ser também influenciado por fatores externos do ambiente.

Nos componentes do comportamento a liderança recebe destaque dentro do enfoque comportamental por desempenhar papel tão importante nas relações humanas (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Cury, (1995, p. 92):

A liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Basicamente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e através destas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas.

O objetivo a ser alcançado pela liderança é a transformação de uma organização em uma instituição de pessoas que se sintam comprometidas com a realização de seus objetivos, que se sintam importantes para empresa, e acreditem que trabalhar nela é uma parte construtiva de suas vidas (HAMPTON, 1991).

Para Dubrin (2003, p. 264), “a liderança é a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”. A idéia de líder, no entanto, pressupõe consentimento. Pois só há

liderança quando os liderados seguem o líder de forma espontânea. E para que isso aconteça é necessária coerência entre a proposta do líder e o que o grupo espera como recompensa, ou seja, é necessário que os liderados enxerguem que a proposta do líder para a resolução de algum problema que o grupo precise resolver, por exemplo, seja a certa e assim criam disposição e motivação para realizá-la. (MAXIMIANO, 2000). A Liderança pode ser considerada como uma ferramenta essencial para as organizações, pois também é por meio da influência sob os funcionários, que os fazem sentir mais motivados a realizarem suas funções de forma cada vez mais eficaz.

O conflito pode ser um problema sério em uma organização. Ele é capaz de gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto (ROBBINS, 2003). O conflito refere-se à oposição de pessoas ou forças que leva à elevação de alguma tensão. Ele ocorre quando duas pessoas ou mais partes envolvidas observam metas, valores ou eventos mutuamente exclusivos. Cada lado acredita que o que ele deseja é incompatível com o que o outro deseja. O conflito tem conteúdo emocional suficiente para levar as pessoas envolvidas ao estresse (DUBRIN, p.170), ou seja, “é quando umas das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (ROBBINS 2003, p. 326).

3. DISCUSSÃO TEÓRICA

A constante busca das empresas por métodos e procedimentos a fim de se tornarem mais competitivas, levam as organizações buscarem ajudas nas diversas ciências que estudam os indivíduos, no intuito de achar um auxílio para desenvolver novos modelos comportamentais que ajudem no desempenho e conquista do sucesso desejado.

Através da inteligência emocional há uma possibilidade de que se possa reduzir a incapacidade de controlar as emoções por parte das pessoas que estão dentro das organizações, o que tem gerado ambientes pesados, também acredita-se que se possa melhorar em grande parte o processo de comunicação, que de modo mais eficaz diminui significativamente os conflitos repetidos e mal-resolvidos, além de reduzir em muito a ausência de entusiasmo e também a redução da produtividade (WEISINGER, 1997).

A Inteligência emocional ajuda o indivíduo a desenvolver capacidades de se motivar, de ter perseverança para alcançar seus objetivos, enfrentando barreiras, de dominar seus sentimentos como os impulsos, controlar sua ansiedade para que não atrapalhe sua capacidade de raciocinar, construindo também um indivíduo empático e autoconfiante.

Para que essas capacidades se desenvolvam cada vez mais devem-se aprimorar e aprender algumas aptidões emocionais, aquelas que determinam qual o limite que se pode usar outras aptidões presentes no indivíduo (GOLEMAN, 1995).

O desenvolvimento dos indivíduos está ligado tanto pelo QI como também pela inteligência emocional, sendo que o QI não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional.

Paradigmas antigos que defendiam uma razão totalmente livre de emoção passam a ser discutidos, surgindo assim paradigmas que buscam uma igualdade inteligente entre as forças das duas mentes, a que pensa e a que sente, uma harmonia entre cabeça e coração. Para alcançar o equilíbrio de forma eficiente é preciso entender, primeiramente, o que significa usar inteligentemente a emoção (GOLEMAN, 1995).

No ambiente organizacional as relações interpessoais são constantes, portanto, o desenvolvimento das aptidões é fundamental para o desempenho profissional, pois os comportamentos são inconstantes.

De acordo com Weisinger (1997) a inteligência emocional pode ser usada nas organizações, em inúmeras oportunidades, como para solucionar conflitos entre colegas de trabalho, para líderes mais capacitados auxiliando na motivação dos funcionários e, até mesmo em críticas no processo de *feedback*.

Desenvolvendo essas aptidões em sentidos de forma intrapessoal (o indivíduo usa seu desempenho emocional de forma inteligente e utiliza-o para o próprio benefício) e interpessoal (as emoções são utilizadas com eficácia nas relações interpessoais).

No comportamento organizacional o desenvolvimento das aptidões da inteligência emocional é fundamental para desempenho tanto individual como entre os demais indivíduos.

A aptidão intrapessoal pode ser desenvolvida através de técnicas de pontecialização da autoconsciência, automotivação e controle de emoções. Ampliando a autoconsciência as pessoas conseguirão monitorar-se e observar suas ações influenciando em suas atitudes para que elas agem em seu benefício.

Com o controle das emoções o indivíduo não irá reprimi-las, compreendendo-as e assim elas não influenciarão seus pensamentos, alterações fisiológicas e atitudes, para resolver conflitos da melhor maneira possível. Alguns elementos descritos na página 18 desta, podem auxiliar na automotivação, são eles: apoio de familiares e amigos, o ambiente de trabalho, a flexibilidade neste ambiente, o entusiasmo, o otimismo, entre outros (WEISINGER, 1997).

Segundo Weisinger (1997) é a inteligência emocional que faz com que os relacionamentos e interações no ambiente de trabalho sejam bem sucedidos e beneficiem todos os envolvidos.

A maneira de colocar a inteligência emocional em ação se faz através de identificação e reação às emoções e aos sentimentos de outras pessoas, orientando-os para uma solução de uma situação problemática, ou seja, “as pessoas

que conhecem suas próprias emoções e são capazes de ler as emoções dos outros podem ser mais eficazes no trabalho” (ROBBINS, 2003).

As aptidões se desenvolvidas e trabalhadas de forma apropriada poderá fazer com que as pessoas passem a ter autocontrole, além de conseguir e admitir os valores dos demais indivíduos da organização, reconhecendo as qualidades do outro em comportamentos que anteriormente eram vistos como impróprios e indesejáveis, passando a torna-se indivíduos mais cooperativos e responsáveis. O desenvolvimento e aperfeiçoamento das aptidões torna-se primordial para o desempenho profissional, pois, no ambiente organizacional as relações interpessoais são constantes.

Goleman (1995) diz que muitas pesquisas revelam que a inteligência emocional é um ponto determinante para o bom resultado de líderes e administradores, um dos fatores que ele ressalta é que equipes lideradas por gerentes emocionalmente inteligentes, alcançam resultados até 20% maiores do que seus colegas, outro fator vantajoso é a competência desses líderes que tem a capacidade de conseguir conservar talentos, por razão de possuírem uma compreensão mais adequada das necessidades do próximo e ter como ponto forte o otimismo, a empatia e as habilidades sociais, o que ajuda nos relacionamentos com chefes, subordinados e colegas e, com isso, conseguir índices altos de produtividade, além de saber lidar com situações adversas com mais habilidade.

Dessa forma, um indivíduo emocionalmente inteligente consegue mobilizar suas emoções estrategicamente para alcançar suas metas. Para isso, ele consegue reconhecer, aceitar, escolher e gerenciar o que sente durante as mais diversas situações, comportando-se de maneira exemplar, somando melhorias para a organização.

4. CONCLUSÃO

Entende-se que a Inteligência Emocional pode auxiliar na admissão e na percepção de funcionários mais equilibrados, e preparados para lidar com diversas situações e entre as quais muitas são complexas, levando a condições que propiciam um melhor desempenho dos funcionários.

Esse estudo mostrou a importância da inteligência emocional no comportamento organizacional. As deficiências das aptidões da inteligência emocional no ambiente de trabalho provocam um número significativo de conflitos, prejudica no funcionamento de equipes, aumento de situações de estresse emocional além de uma rotatividade maior no quadro de empregados.

As emoções desempenham um papel importante no local de trabalho. Da raiva à euforia, da frustração ao contentamento, todos os dias nas organizações o indivíduo se defronta com emoções pessoais e alheias. O importante é usar as emoções de forma inteligente, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem em próprio benefício, utilizando-as para ajudar a orientar o comportamento e o raciocínio de forma a conseguir melhores resultados.

Com isso, pode-se concluir que, saber trabalhar as emoções é tão importante para o desempenho profissional quanto às habilidades de raciocínio, também chamadas de quociente de inteligência. Quanto mais indivíduos emocionalmente inteligentes a empresa possuir, maior será a sinergia no ambiente de trabalho, impulsionando mudanças positivas nos resultados.

A presente monografia foi elaborada com o objetivo geral de demonstrar a inteligência emocional no comportamento organizacional, onde o mesmo foi alcançado, e, foram propostos os objetivos específicos: descrever os conceitos de Inteligência Emocional, identificar as aptidões da emocionalidade e seus conceitos, relacionar os conceitos propostos com o comportamento organizacional.

O problema levantado para esse estudo foi: O desenvolvimento das aptidões da emocionalidade pode proporcionar melhorias no comportamento organizacional? A análise e discussão teórica, leva a crer que a Inteligência emocional pode ser um fator propício para melhoria do comportamento organizacional, pois indivíduos com

apitidões emocionais altamente desenvolvidas serão capazes de controlar seus estímulos e utilizar suas emoções de forma inteligente, beneficiando a si próprio e ao próximo, sendo fundamental para o comportamento dentro da organização, pois ele se sentirá mais motivado por reconhecer as diferenças do próximo, buscando alcançar os objetivos traçados, podendo se tornar um melhor líder, solucionar os conflitos, beneficiando a si próprio, ao próximo e diretamente a organização.

Acredita-se que este trabalho possa ajudar e acrescentar em estudos futuros sobre os temas abordados. Com a intenção de alcançar resultados cada vez mais avançados sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Andréa. **A informação como fator diferenciador para o sucesso das organizações.** Disponível em: <http://www.ccupec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/andrea_cristina.html> Acesso em 12 de maio de 2007 às 23:31.

COOPER, Robert e SAWAF Ayman. **Inteligência Emocional na empresa.** 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

CRUZ, Carlos. **Inteligência Emocional, Passaporte para o Sucesso.** Disponível em: <http://empregoscombr.wordpress.com>. Acessado em 21/09/2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOMINGUES, Jari e OLIVERIA, João Helvio Righi. **A Inteligência Emocional** como instrumento de gerenciamento da melhoria da qualidade de vida em organizações burocráticas. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca> Acessado em 22.09.2009.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Thomson Learning, 2003.

FILHO, Alírio de Cerqueira. **A arte da competência essencial** - um método revolucionário para desenvolver a inteligência emocional. São Paulo: Totalidade, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional:** A teoria que redefine o que é ser inteligente. 17ª edição. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

HAMPTON, David R. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de e MARINHO, Robson M. **Liderança Uma Questão de Competência.** São Paulo: Saraiva 2005.

PINEL. **Inteligência Emocional no trabalho.** Disponível em: <http://sitepinel.wordpress.com>. Acessado em: 18.09.2009.

REIS, Homero. **A Partir das Emoções**. Disponível em: www.homeroreis.com.br. Acessado em: 25.08.2009.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11ª.edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VALLE, Patricia Barroso. **Inteligência Emocional no trabalho: um estudo exploratório**. Disponível em: http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_patriciavalle_nov.pdf. Acessado em: 27.09.2009.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho**: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1997.